

Fatores de sucesso da gestão de projetos de CRM – Uma revisão de literatura

Success factors of CRM project management – A Literature Review

Bruno Ferreira, PDTSI, Universidade do Minho, Portugal, id5565@alunos.uminho.pt

João Varajão, Departamento de Sistemas de Informação, Centro ALGORITMI, Portugal,
varajao@dsi.uminho.pt

António Cunha, Departamento de Engenharias, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro,
5000-801 Vila Real, Portugal e INESC TEC - INESC Technology and Science (formerly INESC
Porto), acunha@utad.pt

Resumo

Há vários fatores que influenciam o sucesso da gestão de projetos de sistemas de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM). Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura dos últimos quinze anos, identificando e discutindo os principais fatores de sucesso da gestão de projetos CRM. Os fatores de sucesso identificados foram estruturados em quatro dimensões: fatores estratégicos; fatores operacionais; fatores organizacionais; fatores tecnológicos. Os resultados obtidos permitem uma melhor compreensão dos fatores de sucesso relativos à implementação de projetos CRM e constituem uma base teórica para trabalhos futuros focados na avaliação deste tipo de projetos.

Palavras-chave: Customer Relationship Management; CRM; fatores de sucesso; gestão de projetos; revisão de literatura.

Abstract

There are many factors that influence the success of the management of Customer Relationship Management systems projects (CRM). This article presents a systematic review of the literature of the past fifteen years, identifying and discussing the key success factors in CRM project management. The identified success factors were structured into four categories: strategic factors; operating factors; organizational factors; technological factors. The obtained results allow a better understanding of the success factors for the implementation of CRM projects and provide a theoretical basis for further work focused on the evaluation of such projects.

Keywords: Customer Relationship Management; CRM; success factors; project management; literature review.

1. INTRODUÇÃO

O *Customer Relationship Management* (CRM), ou gestão do relacionamento com o cliente, é entendido como um conjunto de atividades de negócio suportadas por tecnologias e processos, movido por uma estratégia e projetado para melhorar os resultados do negócio através do foco na gestão de clientes.

Uma previsão do grupo Gartner (Columbus, 2013) indica que o investimento em CRM, em todo o mundo, chegará a \$36.5B em 2017, o que revela bem a sua importância e popularidade. Contudo, apesar dessa importância, os projetos de CRM apresentam uma taxa de insucesso de implementação elevada (Greenberg, 2010; Insight, 2014; Kale, 2004; Microsoft, 2007; Prezant, 2013; Sen & Sinha, 2011), sendo necessários esforços de investigação que contribuam para combater este problema.

Este artigo apresenta os principais resultados de uma revisão da literatura dos últimos quinze anos, identificando e discutindo os principais fatores de sucesso da gestão de projetos de sistemas CRM.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: a próxima secção apresenta os conceitos relevantes para uma melhor compreensão do trabalho; a terceira secção apresenta a metodologia seguida no estudo; a secção quatro apresenta os fatores de sucesso da gestão em projetos de CRM encontrados através da revisão de literatura; a quinta secção discute as principais conclusões e resultados; a última secção encerra o artigo com algumas considerações e direções para trabalhos futuros.

2. ENQUADRAMENTO

Nesta secção são apresentados diversos conceitos relevantes para uma melhor compreensão e contextualização do trabalho de revisão de literatura sobre fatores de sucesso da gestão de projetos de CRM.

2.1. CRM

Mais do que uma tecnologia, um sistema de CRM potencia a integração de sistemas de gestão, organização e informação, a fim de otimizar o relacionamento com os clientes através da melhoria dos processos em todos os departamentos relevantes (Edwards, 2007), traduzindo-se numa estratégia que procura a relação mais adequada com os clientes.

O CRM tem verificado uma adoção generalizada e tem sido utilizado para a criação de vantagens competitivas, na forma de diferenciação e posicionamento de marcas (Jenkinson & Sain, 2004; Kitchen & Schultz, 2001; Woodcock et al., 2003). O conceito de gestão de relacionamento com clientes (CRM) tem recebido atenção de académicos e profissionais desde há mais de 20 anos (Morgan & Hunt, 1994; Peppers et al., 1999; Reinartz et al., 2004b; Srivastava et al., 1999), tendo sido introduzido pela indústria de Tecnologias da Informação (TI) em meados da década de 1990 (Mohamad et al., 2015). Este conceito tem sido debatido ao longo dos anos, reforçando o valor estratégico das TI (Oh & Pinsonneault, 2007).

Existindo várias definições de CRM (Ang & Buttle, 2006; Assimakopoulos et al., 2014; Bibiano & Pastor, 2006; Bose, 2002; Buttle, 2004; Davenport, 2001; Day & Bulte, 2002; Galbreath & Rogers, 1999; Giannakis-Bompolis & Boutsouki, 2014; Goodhue et al., 2002; Jafari Navimipour & Soltani,

2016; Jancic & Zabkar, 2002; Jenkinson & Sain, 2004; Khan et al., 2012; Khodakarami & Chan, 2014; LaPlaca, 2004; Leigh & Tanner, 2004; Mendoza et al., 2007; Morgan & Hunt, 1994; Nguyen et al., 2007; Ozgener & Iraz, 2006; Payne & Frow, 2006; Peppard, 2000; Don Peppers & Rogers, 2001; Rababah et al., 2011a; Reinartz et al., 2004b; Richards & Jones, 2008; Rigby et al., 2002; Ryals & Knox, 2001; Sathish et al., 2002; Sedighi et al., 2012; Sheth & Atul Parvatiyar, 2002; Sheth & Parvatiyar, 1995; Sheth et al., 2000; The Sales Educators, 2005; Zablah et al., 2004), no contexto do presente trabalho, CRM é entendido como um conjunto de atividades de negócio suportadas por tecnologias e processos, movido por uma estratégia e projetado para melhorar os resultados do negócio através do foco na gestão de clientes.

O CRM foi desenvolvido como uma abordagem baseada na manutenção de relações positivas com os clientes, com o intuito de aumentar a fidelidade e expandir o valor do cliente (Ahn et al., 2003; Blattberg & Deighton, 1996). Kotler (1997) afirma que o CRM foca principalmente o marketing e começa com uma análise profunda do comportamento dos clientes (King & Burgess, 2008). Dizendo respeito à solidificação a longo prazo das relações com clientes à luz da confiança comum, a criação de uma solução de CRM numa organização é resultado da coordenação multifacetada de processos, *software e hardware*, obrigando a uma cuidadosa transformação do negócio (Ado et al., 2015; Bose, 2002).

Para Tanner et al. (Tanner et al., 2005), o sucesso no modelo estratégico de CRM, a longo prazo, é a capacidade de definir e segmentar o cliente certo, definir a estratégia correta, a organização adequada, os canais de comunicação apropriados, envolver as pessoas certas e premiar a fidelização do cliente.

Os sistemas CRM, quando devidamente implementados, oferecem inúmeros benefícios aos utilizadores, permitindo que a informação relevante possa estar rapidamente disponível para a organização (Curry & Kkolou, 2004; Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). Cria uma visão de 360 graus do cliente nos vários departamentos da empresa, permitindo usar a informação para interagir com o cliente através de vários canais de comunicação (Chan, 2005), resultando, assim, numa maior competitividade (Aktepe et al., 2015; Chen & Popovich, 2003). Genericamente, verifica-se que as empresas que implementaram CRM com sucesso conseguem aumentar as receitas, reduzir os custos operacionais, obter uma maior satisfação do cliente (Kavosh et al., 2012), e o aumento da fidelização do cliente (Chen & Popovich, 2003; Payne & Frow, 2005), ou seja, aumentaram as taxas de retenção. Como tal, o trabalho num projeto de implementação de um sistema de CRM exige conhecimento, uma eficiente gestão do projeto, e um plano de implementação detalhado (Ado et al., 2015; Law et al., 2003).

2.2. Sucesso em gestão de projetos

Os termos “sucesso” e “fracasso” não apresentam um consenso quando se trata da sua definição em contexto da gestão de projetos.

Ao longo dos últimos anos, os gestores de projeto, as organizações e investigadores na área de gestão de projetos, procuraram estabelecer o que define o sucesso de um projeto. Na realidade é um conceito difícil, com muitos significados diferentes (Freeman & Beale, 1992). Wilson et al. (2002) sugeriram que o reconhecimento de sucesso ou fracasso é uma realização social e depende da perspetiva do sujeito. O sucesso de um projeto estende-se para além do desempenho técnico, custo e duração, até a dimensões como a satisfação do utilizador e os benefícios obtidos com o projeto.

A definição de sucesso de um projeto poderia ser algo como “o sistema atingiu o que se pretendia dele; ficou operacional no tempo e custo que foi planeado; a equipa do projeto e os utilizadores estão satisfeitos com o resultado, e continuam a estar satisfeitos no pós-projeto” (Fortune & Peters, 2005, p. 13).

Por outro lado, de uma forma simplista, o sucesso pode ser medido em termos do cumprimento de prazos, do orçamento e dos produtos ou serviços entregues (The Standish Group, 1995). Contudo, perante tantas diferenças e dificuldades na definição do conceito, o único “acordo” parece estar no “desacordo” sobre o que constitui o “sucesso do projeto” (Dvir et al., 1998; Hans et al., 1997; Murphy et al., 1974; Prabhakar, 2008; Slevin & Pinto, 1986).

Na literatura da gestão de projetos são referidos, frequentemente, o custo, tempo e âmbito como critérios para aferir o sucesso do projeto (Atkinson, 1999; Deane et al., 1997; de Wit, 1988; Shenhar et al., 1997; Turner, 1999). Para além disso, há estudos (Linberg, 1999; Pinto & Mantel, 1990; Shenhar et al., 1997; Wateridge, 1998), que defendem a inclusão dos pontos de vista dos *stakeholders* na determinação do sucesso do projeto. Também Thomas e Fernández (2008) e Myers (1995) argumentam que o sucesso é alcançado quando um sistema de informação (SI) é percebido como sendo bem-sucedido pelas partes interessadas (*stakeholders*). Apesar de tal estar correto, as perceções são influenciadas pelas expectativas e estas podem ser pouco realistas no que diz respeito ao sucesso (Szajna & Scamell, 1993).

Quem avalia o sucesso afeta o julgamento final da perceção de sucesso (Smithson & Hirschheim, 1998). Por esse motivo, o sucesso é geralmente aceite como uma construção multidimensional (Saarinen, 1996), e ainda não existe consenso sobre as dimensões que melhor representam o sucesso em gestão de projetos (Rai et al., 2002).

Pelo facto dos projetos serem necessariamente diferentes, a natureza de cada situação não pode ser avaliada por uma medida simples unidimensional de sucesso (Saarinen, 1996, p. 105). Lubbe e Remenyi (1999) argumentam que as dificuldades com a definição de sucesso podem também significar que muitos projetos são iniciados sem uma declaração clara do que será considerado como sucesso. Assim, um primeiro passo relevante para a avaliação do sucesso do projeto será ter em

mente a visão daquilo que se pretende alcançar no projeto (Christenson & Walker, 2004). Neste ponto, os *stakeholders* desempenham um papel fundamental (Jugdev & Moller, 2005), devendo existir uma negociação a fim de estabelecer as metas do projeto antes do seu início, assim como em vários pontos de revisão durante o ciclo de vida do projeto. Turner et al. (2009, p. 10) sugerem que “todas as partes interessadas podem julgar todos os níveis de resultados”. Isto é recomendado como uma boa prática da gestão de projetos.

Em termos gerais, em áreas de inovação, é razoável esperar e aceitar algum nível de insucesso do projeto. Além disso, as falhas de implementações específicas devem ser usadas como aprendizagem organizacional (Irani et al., 2001). Embora, em muitos casos, as medidas de sucesso do projeto sejam definidas após a implementação do projeto (Lubbe & Remenyi, 1999), isso acontece porque os benefícios podem ser difíceis de medir e muitas vezes são diferentes daqueles que foram antecipados (quando o projeto foi proposto) (Farbey et al., 1992). Segundo Thomas (Thomas & Fernández, 2008), isso levanta questões sobre se o sucesso deve ser avaliado em função da estimativa original dos objetivos revistos ou alguma referência de desempenho.

Alguns dos resultados desapontantes na aplicação de CRM têm sido referidos em vários estudos (Butler & Fitzgerald, 1999; Columbus, 2014; Economist, 2007; Insight, 2014; Kale, 2004; Mendoza et al., 2007; Prezant, 2013; Radcliffe, 2001; Richards & Jones, 2008; Rigby et al., 2002; Sen & Sinha, 2011). Essa realidade promove o ceticismo entre os gestores sobre o potencial do CRM em gerar o valor para a empresa (Frow & Payne, 2009; Ryals, 2005; Zablah et al., 2004). Krasnikov et al. (2009) defendem que os gestores que pretendam implementar sistemas de CRM devem estar atentos aos resultados “alarmantes” das implementações CRM e aos esforços que falham.

Nesse aspeto, a atenção aos fatores de sucesso afigura-se fundamental no processo de implementação, dado que pode contribuir decisivamente para o sucesso dos projetos de CRM (Françoise et al., 2009).

2.3. Fatores de sucesso da gestão de projetos de CRM

Enquanto o sucesso é um propósito, os fatores de sucesso são os aspetos da atividade a serem levados em consideração na procura do sucesso (Amaral, 1994; O'Connor, 1993). Há diversos tipos de fatores de sucesso que devem ser tidos em conta num projeto de CRM, dependendo das circunstâncias e das motivações da atividade CRM em cada caso particular. Os fatores de sucesso influenciam de forma diferente cada organização (Hustad & Olsen, 2013).

Relativamente à gestão de projetos de CRM, os fatores de sucesso podem ser vistos como os aspetos e práticas que devem ser abordadas de modo a assegurar a sua implementação bem-sucedida (Eid, 2007). Vários autores (Abbott et al., 2001; Al-Hudhaif, 2011; Almotairi, 2009; Avlonitis & Panagopoulos, 2005; Bhaskar, 2004; Bustan et al., 2008; Chan, 2005; Chang, 2007; Chen & Popovich, 2003; Chen & Chen, 2004; Croteau & Li, 2003; Eid, 2007; Hart et al., 2004; Karakostas

et al., 2005; Kavosh et al., 2012; Kim et al., 2002; Lawson-Body et al., 2011; Lenskold, 2004; Maleki & Anand, 2008; Mankoff, 2001; McGovern & Panaro, 2004; Mendoza et al., 2007; Nguyen et al., 2007; Padilla-Melendez & Garrido-Moreno, 2014; Payne & Frow, 2004; Phadatare & Haldar, 2016; Rahimi & Berman, 2009; Reicher et al., 2015; Sharma & Goyal, 2011; Tafti, 2002; Wilson et al., 2002; Zablah et al., 2004), realizaram estudos para identificar os fatores de sucesso a ter em consideração na implementação de CRM. Eid (2007) sugere que as organizações precisam de saber como identificar os fatores que afetam o processo de implementação e fazer a sua gestão corretamente de forma a garantir que os benefícios desejados possam ser atingidos e as falhas evitadas. Para Chen e Popovich (2003) a implementação de um novo CRM transcende a dimensão técnica, abrangendo fatores humanos, organizacionais e estratégicos. No entanto, as organizações têm uma tendência a concentrar-se nos aspetos tecnológicos e ver os sistemas CRM principalmente como projetos de TI (Beldi et al., 2010).

3. METODOLOGIA

Para identificar os fatores de sucesso relativos à gestão de projetos de CRM foi realizada uma revisão sistemática da literatura dos últimos quinze anos.

A análise foi realizada entre março de 2015 e fevereiro de 2016. Começou-se por selecionar um conjunto de periódicos científicos recorrendo-se à ferramenta *SCImago Journal & Country Rank*, de acordo com a categoria de assunto a investigar (“Sistemas de Informação”, “Sistemas de Gestão de Informação”, “Gestão de Projetos”, “Marketing”, “Gestão de Negócios”), impacto (índice H), e quartil (preferencialmente Q1). De seguida, selecionaram-se os artigos a incluir na revisão de literatura. Como ponto de partida, foram construídas expressões de pesquisa compreendendo os termos “CRM”, “fatores de sucesso”, “gestão de projeto”, “implementação”, “relacionamento com o cliente”. As pesquisas bibliográficas foram feitas nas seguintes bases de dados científicas: ACM; Science Direct; JSTOR; Web of Knowledge; Researchgate; Google Académico e Emeraldinsight.

Numa primeira fase foi feita a leitura dos resumos dos vários documentos encontrados. Durante esse processo, procurou-se, na medida do possível, a recolha de informação em artigos mais recentes, a partir do ano de 2000. Os periódicos científicos com mais de um artigo identificados através da revisão de literatura são: *Journal of Database Marketing*; *Decision Support Systems*; *Industrial Marketing Management*; *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*; *Business Process Management Journal*; *Journal of Business Research*; *Information & Management*; *Journal of Marketing*.

A revisão de literatura contém 166 referências no total. A maioria das referências foi encontrada diretamente nas bases de dados científicas mencionadas. Acrescenta-se que os artigos foram selecionados com base principalmente no título, resumo e palavras-chave. Através da leitura do resumo nem sempre foi possível concluir se o artigo incluía informações relevantes para o assunto

sob investigação. Situação que levou, em vários casos, a uma leitura integral do artigo antes de o incluir na revisão de literatura. Todas as outras publicações referidas ao longo do documento foram incluídas após a sua leitura integral, tendo sido considerados de interesse relevante para incluir no presente trabalho, incluindo teses, livros e atas de conferências. Na próxima secção é feita uma descrição das dimensões de fatores de sucesso em projetos CRM encontradas na revisão de literatura.

4. FATORES DE SUCESSO DA GESTÃO DE PROJETOS CRM

Esta secção apresenta os principais resultados da revisão de literatura efetuada. A Tabela 1 identifica os fatores de sucesso (FS) organizados nas dimensões: A dimensão estratégica, que compreende a visão e estratégia corporativa da organização relativamente ao CRM; a dimensão organizacional, que engloba fatores relacionados com o contexto da organização, num sentido mais abrangente, e a forma de atuar da organização num sentido mais restrito; a dimensão operacional, onde se incluem fatores relacionados com a gestão do projeto de CRM; e, finalmente, a dimensão tecnológica, que abarca fatores de sucesso diretamente ligados aos aspetos tecnológicos da implementação do CRM.

FATORES DE SUCESSO DA GESTÃO DE PROJETOS DE CRM		REFERÊNCIAS	Nº DE REF.
FS Estratégicos	Assegurar o apoio da gestão de topo	(Puschmann, 2001); (Alt & Puschmann, 2004); (Bose, 2002); (Duque et al., 2013); (Bavarsad, 2013); (Narver & Slater, 1990); (Sabherwal et al., 2006); (Assion Lawson-Body et al., 2011); (Ali, 2007); (Payne & Frow, 2005); (Croteau & Li, 2003); (Mendoza et al., 2007); (Kostas Metaxiotis, 2013); (Lopes, 2012); (Greenberg, 2010); (Lin & Tseng, 2005); (Buttle, 2004); (Santoso, 2008); (Xu & Walton, 2005); (Campbell, 2003); (Kale, 2004); (Kim, 2006); (Padilla-Melendez & Garrido-Moreno, 2014); (Roh et al., 2005); (Dyché, 2002); (Rahimi & Berman, 2009); (Hee-Woong, 2004); (Lovelock, 2007); (Stringfellow et al., 2004); (Shah & Murtaza, 2005); (Daghfous, 2007); (R. Kotorov, 2003); (Even et al., 2010); (Kavosh et al., 2012); (Rai & Bajwa, 1997); (Payton & Zahay, 2003); (Senthamarai & Nedunchezian, 2015); (Eid, 2007); (Mack et al., 2005); (Roh et al., 2005); (Curry & Kkolou, 2004); (Grabner-Kräuter & Mödritscher, 2002); (Almotairi, 2010); (Meyer & Kolbe, 2005); (Love et al., 2009); (Chen & Popovich, 2003); (Jaber & Simkin, 2016); (Al-Hudhaif, 2011); (Chang, 2007); (Wilson et al., 2002); (Tafti, 2002); (Mankoff, 2001); (Pan et al., 2007); (Wahlberg et al., 2009); (Greve & Albers,	59

		2006); (Jarvenpaa & Ives, 1991); (Rababah et al., 2011b); (Fletcher & Wright, 1996); (Chikweche et al., 2013); (Osarenkhoe & Bennani, 2007);	
	Identificar os benefícios para o negócio	(Richards & Jones, 2008); (Maleki & Anand, 2008); (Kavosh et al., 2012); (Mankoff, 2001); (Nguyen et al., 2007); (Santoso, 2008); (Hasanian et al., 2015); (Chen & Popovich, 2003); (Foss et al., 2008);	9
	Determinar com clareza os objetivos do projeto	(Nguyen et al., 2007); (Meyer & Kolbe, 2005); (Al-Hudhaif, 2011); (Santoso, 2008); (Mendoza et al., 2007); (Krasnikov et al., 2009); (Jayachandran et al., 2005); (Foss et al., 2008); (Senthamarai & Nedunchezian, 2015);	9
	Definir a estratégia do CRM	(Moshref Javadi & Azmoon, 2011); (Ocker & Mudambi, 2003); (Day & Bulte, 2002); (Phadatare & Haldar, 2016); (Maleki & Anand, 2008); (Valmohammadi, 2010); (Grabner-Kräuter & Mödritscher, 2002); (Reinartz et al., 2004b); (Bohling et al., 2006); (Rigby et al., 2002); (Hasanian et al., 2015);	11
	Assegurar o alinhamento entre estratégia corporativa e estratégia de CRM	(Payne & Frow, 2005, 2006); (Pollard et al., 2006); (Conduit & Mavondo, 2001); (Almotairi, 2009); (Kotorov, 2003); (Piercy, 1998); (Ryals & Knox, 2001);	8
	Elaborar um plano de negócio	(Ali, 2007); (Kostas Metaxiotis, 2013); (Matviya & McCarren, 2001); (Moncla, 2001); (Overly, 2001); (Natick Mass, 1998); (Tafti, 2002); (Kotorov, 2003);	8
	Realizar a segmentação dos clientes (de forma justa), para procurar a sua fidelização	(Phadatare & Haldar, 2016); (Almotairi, 2009); (Mendoza et al., 2007); (Duffy et al., 2013); (Zouaoui et al., 2016);	5
FS Organizacionais	Procurar a aceitação dos colaboradores	(Jutla, 2001); (Hart et al., 2004); (Payne & Frow, 2005); (Assion Lawson-Body et al., 2011);	4
	Procurar a adaptação da cultura organizacional às exigências do sistema CRM	(Al-Mashari & Zairi, 2000); (Hart et al., 2004); (Assion Lawson-Body et al., 2011); (Hansotia, 2002); (Chen & Chen, 2004); (du Plessis, 2007); (Mendoza et al., 2007); (Iriana & Buttle, 2006); (Payton & Zahay, 2003); (Wilson et al., 2002);	10
	Ultrapassar a resistência à	(Assion Lawson-Body et al., 2011); (Rahimi & Berman, 2009); (Fjermestad & Romano, 2003);	3

	implementação por parte dos colaboradores		
	Incentivar a vontade de inovação por parte dos colaboradores	(Assion Lawson-Body et al., 2011);	1
	Procurar o comprometimento dos colaboradores	(Mowday et al., 1974); (Shum et al., 2008); (Meyer & Herscovitch, 2001); (Meyer & Goes, 1988); (Swales, 2004); (Tetenbaum, 1998); (Shang & Lin, 2010); (Stringfellow et al., 2004); (Shum et al., 2008); (May & Kettelhut, 1996); (Lau & Hebert, 2001); (Rigby et al., 2002); (Shah & Murtaza, 2005); (Bose, 2002); (Kristoffersen & Singh, 2004); (Siriprasoetsin et al., 2011); (Krasnikov et al., 2009);	16
	Definir tarefas e responsabilidades de forma clara	(Verhoef & Langerak, 2002); (Galbreath & Rogers, 1999); (Curry & Kkolou, 2004); (Chen & Popovich, 2003); (Siriprasoetsin et al., 2011);	5
	Gerir as mudanças organizacionais	(Bull, 2003); (Rigby et al., 2002); (Payne & Frow, 2005); (Assion Lawson-Body et al., 2011); (Ali, 2007); (Al-Mudimigh et al., 2011); (Kotorov, 2002); (Shum et al., 2008); (Padilla-Melendez & Garrido-Moreno, 2014); (Kotorov, 2003); (Al-Mashari & Zairi, 2000); (Kale, 2004); (Foss et al., 2008); (Bygstad, 2003); (Mendoza et al., 2007); (Assion Lawson-Body et al., 2011); (Hart et al., 2004);	16
	Ter em consideração o contexto organizacional existente	(Steel et al., 2013); (Wilson et al., 2007); (Mesiura et al., 2011); (Liu, 2007); (Bull, 2003); (Assion Lawson-Body et al., 2011); (Nguyen et al., 2007);	7
	Ter em consideração a dimensão da organização	(Ko et al., 2008); (Assion Lawson-Body et al., 2011); (Hung et al., 2010);	3
	Procurar garantir a flexibilidade organizacional	(Lovelock, 2007); (Rahimi & Berman, 2009);	2
	Efetuar a gestão do conhecimento	(Chen & Chen, 2004); (Salmador & Bueno, 2007); (Dous et al., 2005); (Sin et al., 2005); (Love et al., 2005); (du Plessis, 2007); (Al-Mudimigh et al., 2011); (Lawre & Lane, 2015); (Alavi & Leidner, 1999); (Jutla, 2001); (Croteau & Li, 2003); (Senthamarai & Nedunchezian, 2015); (Buttle & Maklan, 2009); (Chikweche et al., 2013);	14

	Promover uma cultura de foco no cliente	(Rahimi & Berman, 2009); (Ozgener & Iraz, 2006); (Barretto, 2007; Don Peppers & Rogers, 2000); (Kale, 2004); (Rigby et al., 2002); (Mack et al., 2005); (Verhoef & Langerak, 2002); (Starkey & Woodcock, 2002); (Curry & Kkolou, 2004); (Karakostas et al., 2005); (Raman et al., 2006); (O'Malley & Mitussis, 2002); (Zouaoui et al., 2016);	14
FS Operacionais	Integrar processos, pessoas e capacidades ativados pela tecnologia	(Dubrovski, 2001); (Ekber et al., 2014); (Al-Hudhaif, 2011); (Beckett-Camarata et al., 1998); (Zablah et al., 2004);	5
	Usar métricas para medir desempenho	(Dubrovski, 2001); (Maleki & Anand, 2008); (Lorenzon et al., 2005); (Radcliffe, 2001); (Bohling et al., 2006); (Chikweche et al., 2013); (van Bentum & Stone, 2005);	7
	Planear o projeto de implementação	(Cho et al., 2002); (Bose, 2002); (Ocker & Mudambi, 2003); (Foss et al., 2008); (Maleki & Anand, 2008); (Wilson et al., 2002); (Kostas Metaxiotis, 2013); (Jain et al., 2007);	8
	Fazer a reengenharia de processos de negócio	(Beldi et al., 2010); (Sin et al., 2005); (Kale, 2004);	3
	Assegurar uma gestão competente do projeto	(Beldi et al., 2010); (Payne & Frow, 2005); (Bygstad, 2003); (Mendoza et al., 2007); (Man et al., 2006); (Al-Mudimigh et al., 2011); (Maleki & Anand, 2008); (Kostas Metaxiotis, 2013); (Hewson, 2000); (Natick Mass, 1998); (Nash, 2001); (Swift, 2001); (Liagkouras & Metaxiotis, 2014); (Tafti, 2002); (Selander, 2006); (Bohling et al., 2006); (Senthamarai & Nedunchezian, 2015);	17
	Incluir elementos dos vários departamentos no projeto	(Ryals & Knox, 2001); (Steel et al., 2013); (Campbell, 2003); (Thompson & Ryals, 2000); (Conduit & Mavondo, 2001); (Verhoef & Langerak, 2002); (Starkey & Woodcock, 2002); (Raman et al., 2006); (Siriprasoetsin et al., 2011); (Senthamarai & Nedunchezian, 2015); (Chikweche et al., 2013);	11
	Procurar a flexibilidade nas técnicas de gestão de projetos CRM	(Zikmund et al., 2003); (Steel et al., 2013);	2
	Efetuar uma comunicação eficaz com utilizadores	(Duque et al., 2013); (Comb, 2004); (Greenberg, 2010); (Phadatare & Haldar, 2016); (Lawre & Lane, 2015);	5

	Criar orçamentos realistas	(Duque et al., 2013); (Rahimi & Berman, 2009); (Payton & Zahay, 2003);	3
	Assegurar o envolvimento dos colaboradores	(Mankoff, 2001); (Sharma & Goyal, 2011); (Reicher et al., 2015); (Santoso, 2008); (Wilson et al., 2002); (Ribbers, 2002); (Croteau & Li, 2003); (Mendoza et al., 2007); (King & Burgess, 2008); (Shum et al., 2008); (Kristoffersen & Singh, 2004); (Ryals & Knox, 2001); (Kale, 2004); (Karakostas et al., 2005); (Chen & Popovich, 2003); (Senthamarai & Nedunchezian, 2015);	16
	Disponibilizar formação aos colaboradores	(Colgate & Danaher, 2000); (Ekber et al., 2014); (Bose, 2002); (Kavosh et al., 2012); (Mendoza et al., 2007); (Maleki & Anand, 2008); (Payton & Zahay, 2003); (Galbreath & Rogers, 1999); (Chikweche et al., 2013);	9
	Valorizar a experiência dos colaboradores na interação com clientes	(Phadatare & Haldar, 2016);	1
	Focar o projeto na satisfação do cliente	(Fjermestad & Romano, 2003); (Rahimi & Berman, 2009); (Senthamarai & Nedunchezian, 2015);	3
	Gerir a qualidade	(Man et al., 2006);	1
	Gerir o custo	(Man et al., 2006); (Liagkouras & Metaxiotis, 2014); (Payton & Zahay, 2003);	3
	Gerir o tempo	(Payne & Frow, 2005); (Man et al., 2006); (Rahimi & Berman, 2009); (Maleki & Anand, 2008); (Wilson et al., 2002);	5
FS Tecnológicos	Selecionar o <i>software</i> /TI de acordo com objetivos e necessidades da organização	(Umashankar, 2001); (Beldi et al., 2010); (Chalmeta, 2006); (Kostas Metaxiotis, 2013); (Jay, 2001); (Matviya & McCarren, 2001); (Tafti, 2002);	7
	Assegurar a gestão adequada da infraestrutura de TI	(Assion Lawson-Body et al., 2011); (Wilson et al., 2002); (Baker, 2000); (Jutla, 2001); (Lopes, 2012); (Bull, 2003); (Senthamarai & Nedunchezian, 2015);	7
	Obter conhecimento do sistema de informação existente	(Duque et al., 2013); (Croteau & Li, 2003); (Kavosh et al., 2012); (Ferrell & Hartline, 2005); (Bavarsad, 2013);	5

	Evitar o excesso adaptações no sistema CRM	(Al-Mudimigh et al., 2011);	1
	Assegurar a integração dos sistemas de informação	(Anderson et al., 1994); (Joo & Sohn, 2008); (Kavosh et al., 2012); (Kostas Metaxiotis, 2013); (Osarenkhoe & Bennani, 2007);	5
	Assegurar a flexibilidade do sistema de informação	(Rahimi & Berman, 2009); (Wilson et al., 2002); (Buehrer & Mueller, 2002); (Javalgi et al., 2005);	4
	Selecionar criteriosamente os módulos de CRM necessários	(Rahimi & Berman, 2009); (Fjermestad & Romano, 2003); (Pan & Lee, 2003);	3

Tabela 1 - Fatores de sucesso da gestão de projetos de CRM encontrados na literatura.

Nas próximas subsecções são descritas as quatro dimensões de fatores de sucesso da gestão de projetos de CRM identificadas neste trabalho.

4.1. D1. Fatores de sucesso estratégicos

A dimensão estratégia contempla os fatores de sucesso que envolvem a visão e estratégia corporativa da organização relativamente ao CRM. É aquela que pode exigir uma mudança significativa na forma como o negócio está a ser feito (Eid, 2007; Turban et al., 1998).

A implementação bem-sucedida do CRM depende de quão claramente definidos os objetivos estratégicos estão na organização. Cho et al. (2002) observaram que uma estratégia de CRM eficaz tem um papel crucial a desempenhar na implementação sistemas de CRM. A ausência de uma estratégia de CRM clara é um dos fatores associados ao insucesso dos projetos (Day & Bulte, 2002; Rigby et al., 2002). Por isso, a gestão de topo não deve desistir de um projeto de implementação do CRM sem antes assegurar uma estrutura organizacional que aplique uma estratégia bem definida para o CRM, de modo a que se possam obter os impactos positivos esperados na gestão (Maleki & Anand, 2008; Reicher et al., 2015).

Uma estratégia de CRM deve refletir a orientação e objetivos financeiros da estratégia do negócio, estabelecendo as diretrizes sobre como a empresa se deve posicionar para construir o seu sistema de fidelização de clientes (Radcliffe, 2001; Santoso, 2008). Nesse sentido, uma estratégia deve ser devidamente planeada e adequada à condição e situação da organização (Hasanian et al., 2015; Valmohammadi, 2010), de acordo com as necessidades do negócio (Kotorov, 2003). Um desalinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia de CRM é um dos fatores associados ao fracasso de implementações de CRM (Payne & Frow, 2005, 2006; Piercy, 1998). A inexistência de

um modelo estratégico do que a organização pretende obter do CRM, colocando todo o foco na solução de TI, leva aos resultados decepcionantes de muitos projetos de CRM (Grabner-Kräuter & Mödritscher, 2002; Reinartz et al., 2004a). Bohling et al. (2006) defendem que há dois conjuntos de aspetos fundamentais para determinar se um projeto de CRM é bem-sucedido: a adequação da estratégia e a sua implementação efetiva.

4.2. D2. Fatores de sucesso organizacionais

A dimensão organizacional engloba fatores relacionados com o contexto do projeto de CRM e com o contexto da organização, num sentido mais abrangente, e a forma de atuar da organização num sentido mais restrito.

A cultura organizacional traduz-se no padrão de valores e crenças que ajudam as pessoas a entender o funcionamento da organização e, assim, proporciona as normas de comportamento (Rohit et al., 1989). É vista por muitos investigadores como um dos fatores mais importantes, que conduz ou não à obtenção de resultados positivos nos projetos de CRM (Al-Mashari & Zairi, 2000; Curry & Kkolou, 2004; Iriana & Buttle, 2006; Iriana et al., 2013; Kale, 2004; Siriprasoetsin et al., 2011). A mesma deve ser adaptável (Hart et al., 2004) e orientada para o cliente (Iriana & Buttle, 2006).

Ao compreender-se a importância do contexto, podem ser desenvolvidos projetos de CRM personalizados (Steel et al., 2013). A justificação para projetos de CRM necessita de ter em conta o contexto organizacional, de modo a que haja uma melhor compreensão na justificação do projeto por parte da organização e mais informação dos benefícios de que daí podem ser obtidos (Wilson et al., 2007). Se a justificação para o projeto de CRM tem de ser contextualmente relevante, então isso sugere que a implementação de CRM deve também ter em conta o contexto (Steel et al., 2013).

Sendo a existência de uma cultura organizacional um fator de sucesso para um projeto CRM, não menos importante, segundo Lovelock (2007; Rahimi & Berman, 2009), é que ela seja flexível ao ponto permitir: a) mudança nos padrões de trabalho com recurso às TI; b) mudanças para melhores práticas; c) implementação de quotas e índices de desempenho. Essas mudanças exigem claramente flexibilidade da organização tendo em consideração o sistema de CRM (Hart et al., 2004; Iriana & Buttle, 2006; Lovelock, 2007; Rahimi & Berman, 2009). Exigem, também, mudanças de atitudes e processos (Foss et al., 2008; Mendoza et al., 2007). A cultura organizacional é, assim, composta por diferentes dimensões e cada dimensão terá uma forma única de impacto sobre o desempenho da organização (Denison & Mishra, 1995).

Sendo o fator humano fundamental numa estratégia de CRM (Mendoza et al., 2007), isso exige a participação dos colaboradores da organização no projeto (Denison & Mishra, 1995). O envolvimento dos colaboradores e o papel da tecnologia devem ser vistos como um facilitador da implementação de CRM (Hart et al., 2004; Jutla, 2001). Payne e Frow (Payne & Frow, 2005), argumentam que a implementação bem-sucedida de um projeto CRM depende da aceitação dos

colaboradores. Ou seja, dito de outra forma, a resistência dos colaboradores tem impacto no sucesso do projeto de implementação CRM.

A formação dos colaboradores (Colgate & Danaher, 2000; Kotorov, 2003) e a partilha de conhecimentos (Lawre & Lane, 2015) aparecem também como fator que promove o sucesso de CRM, através do envolvimento de todos os membros da organização. Os colaboradores que estão afetivamente comprometidos com uma organização são mais propensos a exibirem comportamentos construtivos e a terem melhor desempenho do trabalho (Mowday et al., 1974; Shum et al., 2008), bem como atitudes mais positivas em relação a iniciativas de mudança (Lau & Hebert, 2001; May & Kettelhut, 1996; Shum et al., 2008).

Os colaboradores com forte comprometimento afetivo estão dispostos a fazerem mais para garantir o sucesso de uma iniciativa de mudança (Meyer & Herscovitch, 2001). Assim, para implementar com sucesso o CRM, uma organização precisa de criar um ambiente que promova uma nova maneira de pensar e de comprometimento com a mudança organizacional necessária (Khaligh et al., 2012; Shang & Lin, 2010).

4.3. D3. Fatores de sucesso operacionais

Os fatores de sucesso operacionais dizem respeito principalmente à gestão de projetos de CRM.

A criação de um plano de implementação realista é um fator importante para o sucesso do projeto de CRM (Bose, 2002; Cho et al., 2002; Ocker & Mudambi, 2003). Foss et al. (Foss et al., 2008) consideram que um mau planeamento é uma das principais razões para as falhas do CRM. Jain et al. (Foss et al., 2008; Jain et al., 2007), também atribuem ao mau planeamento algumas das maiores falhas nos projetos CRM.

O planeamento detalhado e a organização de um projeto de CRM irá revelar potenciais áreas problemáticas durante o processo de implementação e possibilitará identificar soluções para esses problemas (Hendricks et al., 2007; Kostas Metaxiotis, 2013). Aí, a equipa de gestão projeto desempenha um papel central em todas as fases de execução (Beldi et al., 2010). Obviamente que uma equipa de gestão de projetos competente é um pré-requisito para o cumprimento de todos os objetivos do projeto dentro das restrições de tempo e de orçamento (Liagkouras & Metaxiotis, 2014).

Os recursos financeiros necessários devem ser acautelados para o planeamento e implementação do projeto (Hewson, 2000; Tafti, 2002), não podendo ser descurada a gestão de custos, a criação de orçamentos realistas e a gestão do tempo. A implementação de uma inovação tecnológica pode ser uma iniciativa dispendiosa e complexa, que exige um nível significativo de apoio financeiro, sofisticação de TI e competência tecnológica (Croteau & Li, 2003; Iacovou et al., 1995). A equipa do projeto deve estar dotada de especialistas no negócio e profissionais de TI competentes (Natick Mass, 1998; Tafti, 2002). O subestimar do custo de implementação do CRM pode ser um problema

sério para o negócio e uma causa de falha para a implementação do sistema CRM (Liagkouras & Metaxiotis, 2014).

Nesta dimensão, também se inclui o envolvimento dos colaboradores finais, que devem participar na conceção e implementação do projeto de CRM. Assim, terão uma melhor perceção de como CRM os irá auxiliar. Além disso, com a participação ativa dos colaboradores, a sua resistência à mudança irá diminuir (King & Burgess, 2008; Mendoza et al., 2007; Shum et al., 2008; Wilson et al., 2002). Deve assegurar-se o envolvimento dos colaboradores desde o início do projeto, uma vez que estes desempenham um papel importante na promoção dos relacionamentos estáveis com os clientes e, portanto, é fundamental ganhar o seu compromisso para a iniciativa de CRM e motivá-los a alcançar os objetivos propostos.

4.4. D4. Fatores de sucesso tecnológicos

A dimensão que engloba os fatores de sucesso tecnológicos está relacionada com fatores diretamente ligados aos aspetos tecnológicos da implementação do CRM.

Sendo um erro encarar a implementação do projeto CRM simplesmente como um projeto de TI (Davenport & Short, 1990; Johnson, 2004; Popović et al., 2012; Porter, 1987), também não deve ser descurado o papel da tecnologia como agente facilitador na implementação de CRM, que permite que as empresas alcancem uma maior personalização e melhor serviço a um menor custo (Sin et al., 2005).

Apesar de a tecnologia ser apenas um meio para melhorar os processos de negócio da empresa com o cliente (Maleki & Anand, 2008), para assegurar a implementação bem-sucedida do CRM, nas empresas devem ser criadas estruturas operacionais necessárias. Assim, quer o pessoal técnico, quer o pessoal responsável pela gestão do negócio, devem ser responsáveis pela conceção e implementação do sistema CRM. Por isso, o papel da infraestrutura tecnológica não deve ser subestimada, porque o sucesso de aplicações de CRM dependerá da sua integração bem-sucedida com as pessoas e processos em toda a empresa (Chen & Popovich, 2003). Dubrovski (2001) considera que uma implementação CRM bem-sucedida requer uma integração de processos em toda a organização. A integração de processos aparece assim como fator crítico para o sucesso de CRM (Ekber et al., 2014). Além disso, é claro que a tecnologia desempenha um papel substancial nos esforços de CRM (Massey et al., 2001; Sin et al., 2005).

Sendo apenas uma parte do CRM, a tecnologia permite a visão analítica e interação operacional necessárias (Radcliffe, 2001). De acordo com Sigala (Sigala, 2005), muitas falhas das implementações de CRM ocorrem porque as organizações permitem que as empresas fornecedoras da TI façam a gestão do projeto e/ou autorizem que a estratégia de CRM seja adaptada às soluções que foram adquiridas. Deverá ocorrer precisamente o inverso: a tecnologia deve ser adequada à estratégia do negócio. De forma a facilitar esse processo, é importante uma seleção correta do

software de CRM (Beldi et al., 2010; Jay, 2001; Tafti, 2002; 2001). O processo de seleção deve maximizar a disponibilidade, escalabilidade, gestão e segurança do sistema (Matviya & McCarren, 2001; Tafti, 2002). A empresa deve ter a tecnologia mais adequada, com a qual deve otimizar os processos de negócio envolvidos no relacionamento com o cliente (Chalmeta, 2006), assim como assegurar um devido suporte do fornecedor no uso da tecnologia (Kostas Metaxiotis, 2013).

A introdução de TI numa organização envolve, muitas vezes, várias barreiras que é preciso ter em consideração sempre que uma infraestrutura estável esteja em funcionamento (Grimson et al., 2000; Ndubisi & Jantan, 2003; Themistocleous, 2004). Para a implementação de CRM, as infraestruturas tecnológicas de comunicação são muito importantes, pois permitem a integração da informação proveniente dos vários sistemas, tais como bases de dados, pontos de contacto com o cliente, departamentos e atividades funcionais (Baker, 2000; Jutla, 2001; Lopes, 2012).

Colaboradores de todos os níveis da organização devem ser informados sobre o projeto de CRM (Kavosh et al., 2012). Se tal acontecer, diminuem os eventuais receios de ameaçadas e a implementação do projeto tem maiores possibilidades de ser bem-sucedida (Kavosh et al., 2012; Mendoza et al., 2007).

Os projetos de implementação de CRM são empreendimentos difíceis, porque requerem mudanças organizacionais para além das mudanças tecnológicas (Bull, 2003), isto é, envolvem mudança organizacional através da adoção de tecnologia. As falhas de CRM são fortemente influenciadas pela falta de capacidade da empresa em integrar as tecnologias de CRM nos seus processos funcionais (Erffmeyer & Jonhson, 2001; Speier & Venkatesh, 2002).

5. CONCLUSÃO

A revisão de literatura apresentada neste artigo foi realizada com o intuito principal de identificar os fatores de sucesso da gestão de projetos de CRM. Considerando os trabalhos publicados, verifica-se que o interesse neste assunto tem aumentado nos últimos anos, não obstante o sucesso em projetos de CRM continuar a ser um tema difícil de explorar.

Foram encontrados 42 fatores de sucesso, os quais foram agrupados em quatro dimensões: FS Estratégicos; FS Organizacionais; FS Operacionais; FS Tecnológicos. Os resultados obtidos desta revisão de literatura permitem uma melhor compreensão dos fatores de sucesso relativos à implementação de projetos CRM e constituem uma base para trabalhos futuros sobre a avaliação do sucesso de sistemas CRM.

Como uma futura linha de investigação, conhecendo-se os fatores de sucesso em gestão de projetos de CRM, será benéfico explorar cada um dos fatores encontrados e caracterizá-los em detalhe.

AGRADECIMENTOS

This work has been supported by COMPETE: POCI-01-0145-FEDER-007043 and FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia within the Project Scope: UID/CEC/00319/2013.

REFERÊNCIAS

- Abbott, J., Stone, M., & Buttle, F. (2001). Integrating customer data into customer relationship management strategy: An empirical study. *Journal of Database Marketing*, 8(4), 289–300. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240045>
- Abdolhosseini Khaligh, A., Miremadi, A., & Aminilari, M. (2012). The Impact of eCRM on Loyalty and Retention of Customers in Iranian Telecommunication Sector. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 150. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v7n2p150>
- Ado, A. B., Hassan, H., & Nasir, M. H. M. (2015). Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) Features: Comparing Two Football Clubs. In *International Conference on E-Commerce*.
- Ahn, J. Y., Kim, S. K., & Han, K. S. (2003). On the design concepts for CRM system. *Industrial Management & Data Systems*, 103(5), 324–331. <http://doi.org/10.1108/02635570310477370>
- Aktepe, A., Ersöz, S., & Toklu, B. (2015). Customer satisfaction and loyalty analysis with classification algorithms and Structural Equation Modeling. *Computers & Industrial Engineering*, 95–106. <http://doi.org/10.1016/j.cie.2014.09.031>
- Al-Hudhaif, S. a. (2011). The Critical Success Factors for Implementation of Customer Relationship Management in the Banking Sector of Saudi Arabia. *Journal of Global Business Management*, 7(1), 1–7.
- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). The effective application of SAP R/3: a proposed model of best practice. *Logistics Information Management*, 13(3), 156–166. <http://doi.org/10.1108/09576050010326556>
- Al-Mudimigh, A. S., Ullah, Z., & Saleem, F. (2011). Successful Implementation of CRM: The Role of Data Mining. *2009 International Conference on Computer Engineering and Applications (IPCSIT)*, 2, 424–429.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: emerging views and practices from the field. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*. 1999. HICSS-32. Abstracts and CD-ROM of Full Papers, Track7(c), 1–11. <http://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772754>
- Ali, I. (2007). *Customer Relationship Management : a Qualitative Cross-Case Analysis in the Uk and Saudi Arabia*. PhD Thesis. University of Stirling. <http://doi.org/http://hdl.handle.net/1893/796>
- Almotairi, M. (2009). A framework for successful crm implementation. In *European and Mediterranean Conference on Information Systems* (pp. 1–14).
- Almotairi, M. a T. (2010). *Evaluation of the implementation of CRM in developing countries*. Brunel Business School. Retrieved from <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/4438>
- Alt, R., & Puschmann, T. (2004). Successful practices in customer relationship management. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the, o(C)*, 1–9. <http://doi.org/10.1109/HICSS.2004.1265415>
- Amaral, L. (1994). *PRAXIS: Um referencial para o planeamento de sistemas de informação*. PhD Thesis. Universidade do Minho. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/49>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, share market and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.
- Ang, L., & Buttle, F. (2006). CRM software applications and business performance. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 14, 4–16. <http://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3250034>
- Assimakopoulos, C., Papaioannou, E., Sarmaniotis, C., & Georgiadis, C. K. (2014). Online reviews as a feedback mechanism for hotel CRM systems. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(1), 5–20. <http://doi.org/10.1080/13032917.2014.933707>
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost time and quality two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *Internacional Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology

- acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34(4 SPEC ISS.), 355–368. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.021>
- Baker, S. (2000). Getting the most from your intranet and extranet strategies. *Journal of Business Strategy*, 21(4), 40–43. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/eb040104>
- Barretto, M. I. F. (2007). *Um modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM (Customer relationship Management)*. PhD Thesis. Universidade de São Paulo.
- Bavarsad, B. (2013). Studying the Factors Affecting the Customer Relations Management (CRM) in Maroon Petrochemical Company. *Interdisciplinary Journal of Contemporany Research in Business*, 4(11), 845–858.
- Beckett-Camarata, E. J., Camarata, M. R., & Barker, R. T. (1998). Integrating internal and external customer relationships through relationship management: A strategic response to a changing global environment. *Journal of Business Research*, 41(1), 71–81. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00013-1](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00013-1)
- Beldi, A., Cheffi, W., & Dey, P. K. (2010). Managing customer relationship management projects: The case of a large French telecommunications company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 339–351. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.12.004>
- Bhaskar, R. (2004). A Customer Relationship Management System to Target Customers at Cisco. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 2(4), 64–74. <http://doi.org/10.4018/jeco.2004100105>
- Bibiano, L. H., & Pastor, J. A. (2006). Towards a Definition of a CRM System Life-cycle. In *European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS)* (pp. 1–8).
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996, January). Manage marketing by the customer equity test. Retrieved January 30, 2016, from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10158473>
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184–194. <http://doi.org/10.1177/1094670506293573>
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), 89–97. <http://doi.org/10.1108/02635570210419636>
- Buehrer, R., & Mueller, C. D. (2002). Approach To Overcome Existing Limitations for Crm-Implementation. In *European Conference on Information Systems (ECIS)* (pp. 1066–1076). Retrieved from <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20020132.pdf>
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592–602. Journal Article. <http://doi.org/10.1108/14637150310496703>
- Bustan, A., Hotel, R., Almotairi, D. M., & Almotairi, M. (2008). CRM Success Factors Taxonomy. In *European and Mediterranean Conference on Information Systems*.
- Butler, T., & Fitzgerald, B. (1999). Unpacking the systems development process: an empirical application of the CSF concept in a research context. *The Journal of Strategic Information Systems*, 8(4), 351–371. [http://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00027-5](http://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00027-5)
- Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Butterworth-Heinemann.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (3th ed., Vol. 1). London and New York: Routledge. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bygstad, B. (2003). The Implementation Puzzle of CRM Systems in Knowledge Based Organizations. *Information Resources Management Journal*, 16(4), 33–45. <http://doi.org/10.4018/irmj.2003100103>
- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 375–383. Journal Article. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00011-7](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00011-7)
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015–1024. Journal Article. <http://doi.org/10.1016/j.jss.2005.10.018>
- Chan, J. (2005). Toward a unified view of customer relationship management. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 32–38.
- Chang, H. H. (2007). Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(5), 483–508. <http://doi.org/10.1080/14783360701239941>
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) : People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. <http://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Chen, Q., & Chen, H.-M. (2004). Exploring the success factors of eCRM strategies in practice.

- Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(4), 333–343. <http://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240232>
- Chikweche, T., Fletcher, R., Chikweche, T., & Fletcher, R. (2013). Customer relationship management at the base of the pyramid : myth or reality ? *Journal of Consumer Marketing*, 30(3), 295–309. <http://doi.org/10.1108/07363761311328964>
- Cho, Y. C. Y., Im, I. I. Il, Hiltz, R., & Fjermestad, J. (2002). An analysis of online customer complaints: implications for Web complaint management. *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 0(c), 1–10. <http://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994162>
- Christenson, D., & Walker, D. H. T. (2004). Understanding the role of “vision” in project success. *Project Management Journal*, 35(3), 39–52.
- Colgate, M. R., & Danaher, P. J. (2000). Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28(3), 375–387. Journal Article. <http://doi.org/10.1177/0092070300283006>
- Columbus, L. (2013). Gartner Predicts CRM Will Be A \$36B Market By 2017. Retrieved May 20, 2016, from <http://www.forbes.com/sites/louisacolumbus/2013/06/18/gartner-predicts-crm-will-be-a-36b-market-by-2017/#37f542e8c1ec>
- Columbus, L. (2014). Gartner CRM Market Share Update: 41% Of CRM Systems Are SaaS-based, Salesforce Dominating Market Growth. Retrieved July 15, 2015, from <http://www.forbes.com/sites/louisacolumbus/2014/05/06/gartners-crm-market-share-update-shows-41-of-crm-systems-are-saas-based-with-salesforce-dominating-market-growth/>
- Comb, C. (2004). Assessing Customer Relationship Management Strategies for Creating Competitive Advantage in Electronic Business. *Journal of Knowledge Management Practice*, (5), 4–14.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)
- Croteau, A.-M., & Li, P. (2003). Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 20(1), 21–34. Journal Article. <http://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00303.x>
- Curry, A., & Kkolou, E. (2004). Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison. *The TQM Magazine*, 16(5), 314–324. <http://doi.org/10.1108/09544780410551241>
- Daghfous, A. (2007). Absorptive capacity and innovative enterprise systems: a two-level framework. *International Journal of Innovation and Learning*, 4(1), 60–73. <http://doi.org/10.1504/IJIL.2007.011475>
- Davenport, T. (2001). *The New, New IT Strategy First there was reengineering. Then ERP, KM and CRM. Is e-strategy the next killer app?* Nokia Internet Communications.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Management*, 31(4), 46.
- Day, G. S., & Bulte, C. Van den. (2002). *Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance* (Vol. 2).
- Deane, R. H., Clark, T. B., & Young, a. P. (Dennis). (1997). Creating a Learning Project Environment. *Information Systems Management*, 14(3), 54–60. <http://doi.org/10.1080/10580539708907060>
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170. [http://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](http://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <http://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dous, M., Salomann, H., Kolbe, L., & Brenner, W. (2005). Knowledge management capabilities in CRM: Making knowledge for, from and about customers work. In *Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems, Omaha* (pp. 168–178).
- du Plessis, M. (2007). Knowledge management: what makes complex implementations successful? *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 91–101. <http://doi.org/10.1108/13673270710738942>
- Dubrovski, D. (2001). The role of customer satisfaction in achieving business excellence. *Total Quality Management*, 12(7–8), 920–925. <http://doi.org/10.1080/09544120100000016>
- Duffy, R., Fearne, A., Hornibrook, S., Hutchinson, K., & Reid, A. (2013). Engaging suppliers in CRM: The role of justice in buyer-supplier relationships. *International Journal of Information Management*, 33(1), 20–27. <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.005>

- Duque, J., Varajao, J., Vitor, F., & Dominguez, C. (2013). Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities. *Local Government Studies*, 39(6), 878–894. <http://doi.org/10.1080/03003930.2012.755464>
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, a., & Tishler, a. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27(9), 915–935. [http://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00085-7](http://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00085-7)
- Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley Professional.
- Economist, T. (2007). *Improving Customer Relationships: An integrated approach*. Economist Intelligence Unit. Economist Intelligence Unit.
- Edwards, J. (2007). 10 Things CRM Can Do for Your Business. Retrieved from <http://it.toolbox.com/blogs/insidecrm/10-things-crm-can-do-for-your-business-53547>
- Eid, R. (2007). Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1021–1039. Journal Article. <http://doi.org/10.1080/02642060701673703>
- Ekber, A., Zeki, S., Koço, İ., Hüseyin, İ., & Keskin, H. (2014). Bridging Organizational Learning Capability and Firm Performance through Customer Relationship Management. In *10th International Strategic Management Conference* (Vol. 150, pp. 531–540). <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.071>
- Erffmeyer, R. C., & Jonhson, D. A. (2001). An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2(XXI), 167–175.
- Even, A., Shankaranarayanan, G., & Berger, P. D. (2010). Evaluating a model for cost-effective data quality management in a real-world CRM setting. *Decision Support Systems*, 50(1), 152–163. <http://doi.org/10.1016/j.dss.2010.07.011>
- Farbey, B., Land, F., & Sharland, R. (1992). Evaluating investments in IT. *Journal of Information Technology*, 7(2), 109–122. <http://doi.org/10.1057/jit.1992.16>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2005). *Marketing Strategy* (3th ed.). Ohio: Thomson.
- Fjermestad, J., & Romano, N. C. (2003). An integrative implementation framework for electronic customer relationship management: revisiting the general principles of usability and resistance. In *36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 9). IEEE. <http://doi.org/10.1109/HICSS.2003.1174394>
- Fletcher, K., & Wright, G. (1996). The strategic context for information systems use: An empirical study of the financial services industry. *International Journal of Information Management*, 16(2), 119–131. [http://doi.org/10.1016/0268-4012\(95\)00073-9](http://doi.org/10.1016/0268-4012(95)00073-9)
- Fortune, J., & Peters, G. (2005). *Information Systems: Achieving Success by Avoiding Failure*. Electronic Book, Jonh Wiley & Sons.
- Foss, B., Stone, M., & Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success — Or failure? *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 15(2), 68–78. <http://doi.org/10.1057/dbm.2008.5>
- Françoise, O., Bourgault, M., & Pellerin, R. (2009). ERP implementation through critical success factors' management. *Business Process Management Journal*, 15(3), 371–394. JOUR. <http://doi.org/10.1108/14637150910960620>
- Freeman, M., & Beale, P. (1992). Measuring Project Success. *Project Management Journal*, 23(1).
- Frow, P. E., & Payne, A. F. (2009). Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7–27. <http://doi.org/10.1007/s12087-008-0035-8>
- Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The Tqm Magazine*, 11(3), 161–171. Journal Article. <http://doi.org/10.1108/09544789910262734>
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437–444. <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.002>
- Giannakis-Bompolis, C., & Boutsouki, C. (2014). Customer Relationship Management in the Era of Social Web and Social Customer: An Investigation of Customer Engagement in the Greek Retail Banking Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(0), 67–78. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.018>
- Goodhue, D. L., Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2002). Realizing Business Benefits Trought CRM: Hitting The Right Target In The Right Way. *MIS Quarterly Executive*, 1(2).
- Grabner-Kräuter, S., & Mödritscher, G. (2002). Alternative approaches toward measuring CRM performance. *Research Conference on Repationship Marketing and Customer Relationship Management*, (February 2016), 16.

- Greenberg, P. (2010). *CRM at the Speed of Light , Fourth Edition : for Engaging Your Customers* (4th ed.). McGrawHill.
- Greve, G., & Albers, S. (2006). Determinants of Performance in Customer Relationship Management—Assessing the Technology Usage-Performance Link. *System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on*, 6(2), 111b–111b. <http://doi.org/10.1109/HICSS.2006.121>
- Grimson, J., Grimson, W., & Hasselbring, W. (2000). The SI challenge in health care. *Communications of the ACM*, 43(6), 48–55. <http://doi.org/http://doi.acm.org/10.1145/336460.336474>
- Hans, P., Gemuenden, G., & Lechler, T. (1997). Success Factors of Project Management:The Critical Few:An Empirical Investigation. In *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology* (pp. 375–377). <http://doi.org/10.1109/PICMET.1997.653418>
- Hansotia, B. (2002). Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. *Journal of Database Marketing*, 10(2), 121–132. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240103>
- Hart, S., Hogg, G., & Banerjee, M. (2004). Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 549–560. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.007>
- Hasanian, G., Wei, C., Geok, C., & Gan, C. (2015). Application of knowledge management factors on customer relationship management process. *Library Review*, 64(8/9), 583–596. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/LR-10-2014-0111>
- Hee-Woong, K. . (2004). A process model for successful CRM system development. *IEEE Software*, 21(4), 22–28. <http://doi.org/10.1109/MS.2004.1>
- Hendricks, K. B., Singhal, V. R., & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), 65–82. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.002>
- Hewson, G. (2000). *Making a compelling business case for CRM*. Hewson Consulting Group. Microsoft and Hewson Consulting Group.
- Hung, S.-Y., Hung, W.-H., Tsai, C.-A., & Jiang, S.-C. (2010). Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives. *Decision Support Systems*, 48(4), 592–603. Journal Article. <http://doi.org/10.1016/j.dss.2009.11.009>
- Hustad, E., & Olsen, D. H. (2013). Critical Issues Across the ERP Life Cycle in Small-and-Medium-Sized Enterprises: Experiences from a Multiple Case Study. *Procedia Technology*, 9, 179–188. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.020>
- Iacovou, C. L., Benbasat, I., & Dexter, A. S. (1995). Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology. *MIS Quarterly*, 19(4), 465. <http://doi.org/10.2307/249629>
- Insight, C. (2014). C5 Insight Reveals New Study, Reports Top Factors in CRM Failure. Retrieved July 15, 2015, from <http://globenewswire.com/news-release/2014/09/24/668258/10099930/en/C5-Insight-Reveals-New-Study-Reports-Top-Factors-in-CRM-Failure.html>
- Irani, Z., Sharif, A. M., & Whinston, A. (2001). Transforming failure into success through organisational learning: an analysis of a manufacturing information system. *European Journal of Information Systems*, 10(1), 55–66. <http://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000384>
- Iriana, R., & Buttle, F. (2006). Customer relationship management (CRM): system implementations. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(2), 1–15.
- Iriana, R., Buttle, F., & Ang, L. (2013). Does organisational culture influence CRM's financial outcomes? *Journal of Marketing Management*, 29(3/4), 467–493. <http://doi.org/10.1080/0267257x.2012.732598>
- Jaber, F., & Simkin, L. (2016). Unpicking antecedents of CRM adoption: a two-stage model. *Journal of Strategic Marketing*, 4488(March), 1–20. <http://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1149212>
- Jafari Navimipour, N., & Soltani, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, 55, 1052–1066. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2015.10.036>
- Jain, R., Jain, S., & Dhar, U. (2007). CUREL: A scale for measuring customer relationship management effectiveness in service sector. *Journal of Services Research*, 7(1), 37–58. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/25132993/curel-scale-measuring-customer-relationship-management-effectiveness-service-sector>
- Jancic, Z., & Zabkar, V. (2002). Impersonal vs. Personal Exchanges in Marketing Relationships. *Journal of Marketing Management*, 18(7/8), 657–671. <http://doi.org/10.1362/0267257022780705>

- Jarvenpaa, S. L., & Ives, B. (1991). Executive Involvement and Participation in the Management of Information Technology. *MIS Quarterly*, 15(2), 205. <http://doi.org/10.2307/249382>
- Javalgi, R. (Raj) G., Whipple, T. W., Ghosh, A. K., & Young, R. B. (2005). Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers. *Journal of Services Marketing*, 19(4), 212–221. <http://doi.org/10.1108/08876040510605244>
- Jay, C. (2001). *The Basics of CRM Technology. The Customer Relationship Primer* (Vol. 4). CRMguru.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192. <http://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.177>
- Jenkinson, A., & Sain, B. (2004). Advances in Communications Optimisation. In *Corporate and Marketing Communications Conference* (pp. 1–15).
- Johnson, J. (2004). Making CRM technology work. *British Journal of Administrative Management*, 39, 22–30. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/12850667/making-crm-technology-work>
- Joo, Y. G., & Sohn, S. Y. (2008). Structural equation model for effective CRM of digital content industry. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 63–71. <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2006.08.016>
- Jugdev, K., & Moller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *IEEE Engineering Management Review*, 36(4), 19–31. <http://doi.org/10.1109/EMR.2006.261387>
- Jutla, D. (2001). Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness. In *HICSS '01 Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 7023). IEEE Computer Society.
- Kale, S. H. (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management*, 13(13), 42–46.
- Karakostas, B., Kardaras, D., & Papathanassiou, E. (2005). The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation. *Information & Management*, 42(6), 853–863. Journal Article. <http://doi.org/10.1016/j.im.2004.08.006>
- Kavosh, K., Abu Bakar, A. ., Melati, A. A., & Siti Zaleha, A. R. (2012). Critical success factors in customer relationship management implementation. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 1(6). <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2701684>
- Khan, A., Ehsan, N., Mirza, E., & Sarwar, S. Z. (2012). Integration between Customer Relationship Management (CRM) and Data Warehousing. *Procedia Technology*, 1(0), 239–249. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.050>
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27–42. <http://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>
- Kim, H., Lee, G., & Pan, S. (2002). Exploring the Critical Success Factors for Customer Relationship Management and Electronic Customer Relationship Management Systems. In *Proceedings of the 23rd International Conference on Information Systems*.
- Kim, Y. (2006). Toward a successful CRM: variable selection, sampling, and ensemble. *Decision Support Systems*, 41(2), 542–553. <http://doi.org/10.1016/j.dss.2004.09.008>
- King, S. F., & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421–431. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.02.005>
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2001). *Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communications in the Twenty-First Century*. Palgrave Macmillan.
- Ko, E., Kim, S. H., Kim, M., & Woo, J. Y. (2008). Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research*, 61(1), 65–74. Journal. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.05.011>
- Kostas Metaxiotis. (2013). Customer Relationship Management Systems in Business: 12 Years of Research & Practice 2000-2012. In A.-B. M. S. Damir Boras, Nives Mikelic Preradovic, Francisco Moya, Mohamed Roushdy (Ed.), *Recent Advances in Information Science* (p. 430).
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Lyttine: Prentice-Hall.
- Kotorov, R. (2003). Customer relationship management: strategic lessons and future directions. *Business Process Management Journal*, 9(5), 566–571. <http://doi.org/10.1108/14637150310496686>
- Kotorov, R. P. (2002). Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM. *Business Process Management Journal*, 8(3), 218–232.

- <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/14637150210428934>
- Krasnikov, A., Jayachandran, S., & Kumar, V. (2009). The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry. *Journal of Marketing*, 73(6), 61–76. <http://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.61>
- Kristoffersen, L., & Singh, S. (2004). Successful Application of a Customer Relationship Management Program in a Nonprofit Organization. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(2), 28–42. <http://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658517>
- LaPlaca, P. J. (2004). Special issue on customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 463–464. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.04.001>
- Lau, F., & Hebert, M. (2001). Experiences from Health Information System Implementation Projects Reported in Canada Between 1991 and 1997. *Journal of Organizational and End User Computing*, 13(4), 17–25. <http://doi.org/10.4018/joeuc.2001100102>
- Law, M., Lau, T., & Wong, Y. H. (2003). From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1), 51–60. <http://doi.org/10.1108/02634500310458153>
- Lawre, A., & Lane, M. H. (2015). Enterprise Resource Planning II – A review of Critical Success Factors. *International Journal of Computer Science and Information Security*, 13(11).
- Lawson-Body, A., Willoughby, L., Mukankusi, L., & Logossah, K. (2011). The critical success factors for public sector CRM implementation. *Journal of Computer Information Systems*, 52(2), 42–50.
- Lawson-Body, A., Willoughby, L., Mukankusi, L., & Logossah, K. (2011). The critical success factors for public sector CRM implementation. *Journal of Computer Information Systems*, 52(2), 42–50.
- Leigh, T. W., & Tanner, J. F. J. (2004). Introduction: Jpssm Special Issue on Customer Relationship Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), 259–262. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/08853134.2004.10749036> PLEASE
- Lenskold, J. D. (2004). Customer-Centric Marketing ROI. *Marketing Management*, 13(1), 26–31.
- Liagkouras, K., & Metaxiotis, K. (2014). Application of Customer Relationship Management Systems in Business : Challenges and Opportunities. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 8(6), 1533–1538.
- Lin, C., & Tseng, S. (2005). Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance. *Expert Systems with Applications*, 29(1), 163–173. <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.01.015>
- Linberg, K. R. (1999). Software developer perceptions about software project failure: A case study. *Journal of Systems and Software*, 49(2), 177–192. [http://doi.org/10.1016/S0164-1212\(99\)00094-1](http://doi.org/10.1016/S0164-1212(99)00094-1)
- Liu, H.-Y. (2007). Development of a Framework for Customer Relationship Management (CRM) in the Banking Industry. *International Journal of Management*, 24(1), 15.
- Lopes, A. C. D. (2012). *Planeamento e Implementação de Plataforma CRM*. Master Thesis. Universidade Nova de Lisboa.
- Lorenzon, A., Baalen, P. J. V. A. N., & Pilotti, L. (2005). Marketing Knowledge Management in strategic adoption of a CRM solutions: global supports and applications in Europe. In *4th International Conference –“Marketing trends”* (pp. 21–22). Book.
- Love, P. E. D., Irani, Z., Standing, C., Lin, C., & Burn, J. M. (2005). The enigma of evaluation: benefits, costs and risks of IT in Australian small-medium-sized enterprises. *Information & Management*, 42(7), 947–964. <http://doi.org/10.1016/j.im.2004.10.004>
- Love, P., Edwards, D. J., Standing, C., & Irani, Z. (2009). Beyond the Red Queen syndrome: CRM technology and building material suppliers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(5), 459–474. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09699980910988366>
- Lovelock, C. . H. (2007). *Services Marketing*. (U. S. River, Ed.) (6th ed.). Prentice Hall.
- Lubbe, S., & Remenyi, D. (1999). Management of information technology evaluation - the development of a managerial thesis. *Logistics Information Management*, 12(1/2), 145–156. <http://doi.org/10.1108/09576059910256600>
- Mack, O., Mayo, M. C., & Khare, A. (2005). A Strategic Approach for Successful CRM: A European Perspective. *Problems and Perspectives in Management*, (2), 98–106. Retrieved from http://businessperspectives.org/component/option,com_journals/task,allissues/id,3/Itemid,74/\nhhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ecn&AN=0798592&site=ehost-live
- Maleki, M., & Anand, D. (2008). The Critical Success Factors in Customer Relationship Management

- (CRM) (ERP) Implementation. *Journal of Marketing & Communication*, 4(2), 67–80.
- Man, C., Kong, W., & Yui, W. (2006). *Chi Wah Man Wing Yee Winnie Kong Wai Hung Eddie Yui Pui Fan Jessie Tam Hareton Leung*. Hong Kong. Retrieved from <http://ww1.ucmss.com/books/LFS/CSREA2006/EEE4455.pdf>
- Mankoff, S. (2001). Ten Critical Success Factors for CRM. (Oracle, Ed.), *Siebel System, White Paper*.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & Holcom, K. (2001). Re-engineering the customer relationship: Leveraging knowledge assets at IBM. *Decision Support Systems*, 32(2), 155–170. [http://doi.org/10.1016/S0167-9236\(01\)00108-7](http://doi.org/10.1016/S0167-9236(01)00108-7)
- Matviya, R., & McCarren, E. (2001). Vision and Revision of the Customer Relationship. In *Data Warehousing: What Works?* (pp. 64–78).
- May, D., & Kettelhut, M. C. (1996). Managing human issues in reengineering projects. *Journal of Systems Management*, 47(1), 4.
- McGovern, T., & Panaro, J. (2004). The human side of customer relationship management. *Benefits Quarterly*, 20(3), 26–33.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913–945. <http://doi.org/10.1016/j.infsof.2006.10.003>
- Mesiura, V. I., Kozachuk, A. V., Sharygin, O. A., Bomberg, T., & Rosenkranz, E. (2011). Features of developing CRM-Systems for pharmaceutical industry by the example of CDM optimize pharma. *Information Technologies and Computer Engineering*, (2).
- Meyer, A. D., & Goes, J. B. (1988). Organizational Assimilation of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 897–923.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, M., & Kolbe, L. M. (2005). Integration of customer relationship management: status quo and implications for research and practice. *Journal of Strategic Marketing*, 13(3), 175–198. <http://doi.org/10.1080/09652540500171357>
- Microsoft. (2007). *Office Business Applications Overview*. Retrieved from <http://download.microsoft.com/download/8/c/e/8ce64786-955c-4926-a79e-075da92af90a/OBAOverview.doc>
- Mohamad, S. H., Musa, H., Othman, N. A., & Jabar, J. (2015). Analyzing the Mediating Effects of Market Orientation on CRM Practices and Organizational Performance. In *4th International Conference on Technology Management, Business and Entrepreneurship* (pp. 1–14). Melaka, Malaysia.
- Moncla, B. (2001). Critical Success Factors for Effective Customer Relationship Management. In *Data Warehousing: What Works?* (p. 61).
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <http://doi.org/10.2307/1252308>
- Moshref Javadi, M. H., & Azmoon, Z. (2011). Ranking branches of System Group company in Terms of acceptance preparation of electronic Customer Relationship Management using AHP method. *Procedia Computer Science*, 3, 1243–1248. <http://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.199>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 231–248. [http://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90048-8](http://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90048-8)
- Murphy, D. C., Baker, B. N., & Fisher, D. (1974). *Determinants of Project Success*. Management Institute, School of Management, Boston College.
- Myers, M. (1995). Dialectical Hermeneutics: A Theoretical Framework for the Implementation of Information Systems. *Information Systems Journal*, 5, 51–70.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Nash, T. (2001). Relationship Management Grows Up: Creating Strategic Intelligence Where E-CRM and B2B Thinking Converge. In *Data Warehousing. What Works* (p. 43).
- Natick Mass. (1998). *Building a Successful CRM Environment*. Book. Applied Technologies Group.
- Ndubisi, N. O., & Jantan, M. (2003). Evaluating IS usage in Malaysian small and medium-sized firms using the technology acceptance model. *Logistics Information Management*, 16(6), 440–450. <http://doi.org/10.1108/09576050310503411>
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115. <http://doi.org/10.1108/09685220710748001>

- O'Connor, A. D. (1993). Successful strategic information systems planning. *Information Systems Journal*, 3(2), 71–83. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2575.1993.tb00116.x>
- O'Malley, L., & Mitussis, D. (2002). Relationships and technology: strategic implications. *Journal of Strategic Marketing*, 10(3), 225–238. <http://doi.org/10.1080/09652540210152521>
- Ocker, R. J., & Mudambi, S. (2003). Assessing the readiness of firms for CRM: a literature review and research model. *36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2003*. <http://doi.org/10.1109/HICSS.2003.1174390>
- Oh, W., & Pinsonneault, A. (2007). On the Assessment of the Strategic Value of Information Technologies: Conceptual and Analytical Approaches. *MIS Quarterly*, 31(2), 239–264.
- Osarenkhoe, A., & Bennani, A. (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal*, 13(1), 139–164. <http://doi.org/10.1108/14637150710721177>
- Overly, M. (2001). HP Revamps Its Sales Force Automation with Help from Oracle's Customer Relationship Management. In *Data Warehousing. What Works* (pp. 14–16).
- Ozgener, S., & Iraz, R. (2006). Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27(6), 1356–1363. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.011>
- Padilla-Melendez, A., & Garrido-Moreno, A. (2014). Customer relationship management in hotels: examining critical success factors. *Current Issues in Tourism*, 17(5), 387–396. <http://doi.org/10.1080/13683500.2013.805734>
- Pan, S. L., & Lee, J.-N. (2003). Using e-CRM for a unified view of the customer. *Communications of the ACM*, 46(4), 95–99. <http://doi.org/10.1145/641205.641212>
- Pan, Z., Ryu, H., & Baik, J. (2007). A Case Study: CRM Adoption Success Factor Analysis and Six Sigma DMAIC. *IEEE Computer Society*, 493–497. <http://doi.org/10.1109/SERA.2007.51>
- Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 527–538. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.02.002>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. Journal Article. <http://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1–2), 135–168. <http://doi.org/10.1362/026725706776022272>
- Payton, F. C., & Zahay, D. (2003). Understanding why marketing does not use the corporate data warehouse for CRM applications. *Journal of Database Marketing*, 10(4), 315. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240121>
- Peppard, J. (2000). Customer relationship management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, 18(3), 312–327. <http://doi.org/10.1177/1094670509350674>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2000). *Crm Series Marketing 1to1, Um Guia Executivo Para Entender E Implantar Estrategias De Customer Relationship Management*. São Paul: Peppers & Rogers Group do Brasil.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2001). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Harper and Row.
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*, 77(1), 151–160. <http://doi.org/10.1016/j.cct.2012.03.003>
- Phadatare, S., & Haldar, O. P. (2016). Employee opinion regarding factors affecting on implementation of effective CRM w.r.t. car dealers in Satara City. *ASM's International E-Journal on "Ongoing Research in Management & IT"*, 27–36.
- Piercy, N. F. (1998). Barriers to implementing relationship marketing: analysing the internal market-place. *Journal of Strategic Marketing*, 6(3), 209–222. <http://doi.org/10.1080/096525498346630>
- Pieter M.A.Ribbers, K.-C. S. (2002). Program management and complexity of ERP implementations. *Engineering Management Journal*, 14(2), 45.
- Pinto, J. K., & Mantel, S. J. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4), 269–276. <http://doi.org/10.1109/17.62322>
- Pollard, C., Young, J., Gregg, P., & Pollard, C. (2006). Towards a Simplified Framework of CRM for Use in Public and Private Sectors Towards a Simplified Framework of CRM for Use in Public and Private Sectors. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 8(2), 24–38. <http://doi.org/10.1080/15228053.2006.10856087>
- Popović, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). Towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making. *Decision Support*

- Systems, 54(1), 729–739. Journal Article.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2012.08.017>
- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43–95.
- Prabhakar, G. P. (2008). What is Project Success: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3, 3–10. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v3n9pe>
- Prezant, J. (2013). 63% of CRM Initiatives Fail - Direct Marketing News. Retrieved July 15, 2015, from <http://www.dmnews.com/crm/63-of-crm-initiatives-fail/article/303470/>
- Puschmann, T. (2001). Customer relationship management in the pharmaceutical industry. In *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 9). IEEE Comput. Soc. <http://doi.org/10.1109/HICSS.2001.927051>
- Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011a). A Unified Definiton of CRM Towards the Successful Adoption and Implementation. *Academic Research International*, 1(1), 245–262. <http://doi.org/10.1007/s10699-010-9177-8>
- Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011b). Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. *International Journal of E-Education, E-Business, E-Management and E-Learning*, 1(1), 22–27. Journal Article. <http://doi.org/10.7763/IJEEEE.2011.V1.4>
- Radcliffe, J. (2001). Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. *Gartner, Inc.*, (December), 4.
- Rahimi, I., & Berman, U. (2009). Building a CSF framework for CRM implementation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(4), 253–265. <http://doi.org/10.1057/dbm.2009.29>
- Rai, A., & Bajwa, D. S. (1997). An Empirical Investigation into Factors Relating to the Adoption of Executive Information Systems: An Analysis of EIS for Collaboration and Decision Support. *Decision Sciences*, 28(4), 939–974. <http://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01337.x>
- Rai, A., Lang, S. S., & Welker, R. B. (2002). Assessing the Validity of IS Success Models: An Empirical Test and Theoretical Analysis. *Information Systems Research*, 13(1), 50–69. <http://doi.org/10.1287/isre.13.1.50.96>
- Raman, P., Wittmann, C. M., & Rauseo, N. A. (2006). Leveraging CRM for Sales: The Role of Organizational Capabilities in Successful CRM Implementation. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), 39–53. Journal Article. <http://doi.org/10.2307/40472041>
- Reicher, R., Nándor, K., & Szeghegyi, Á. (2015). The Possible Success Factors of Introduction of CRM System at Hungarian SMEs. In *Acta Polytechnica Hungarica* (Vol. 12, pp. 215–229).
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004a). The CRM Process : Its Measurement and Impact on Performance by. *Journal of Marketing Research*, 1(January), 293–305.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004b). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305. <http://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>
- Richards, K. a., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120–130. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.005>
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Scheffer, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101–6, 108–9, 130.
- Roh, T. H., Ahn, C. K., & Han, I. (2005). The priority factor model for customer relationship management system success. *Expert Systems with Applications*, 28(4), 641–654. <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2004.12.021>
- Rohit, D., Frederick, E., & Webster, J. (1989). and Organizational Defining the Marketing : Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15. <http://doi.org/10.2307/1251521>
- Ryals, L. (2005). Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), 252–261. <http://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.252>
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19(5), 534–542. [http://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00067-6](http://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00067-6)
- Saarinén, T. (1996). An expanded instrument for evaluating information system success. *Information and Management*, 31(2), 103–118. [http://doi.org/10.1016/S0378-7206\(96\)01075-0](http://doi.org/10.1016/S0378-7206(96)01075-0)
- Sabherwal, R., Jeyaraj, A., & Chowa, C. (2006). Information System Success: Individual and Organizational Determinants. *Management Science*, 52(12), 1849–1864.

- <http://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0583>
- Salmador, M. P., & Bueno, E. (2007). Knowledge creation in strategy-making: Implications for theory and practice. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 367–390. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/14601060710776761>
- Santoso, L. W. (2008). CRM Adoption Framework and Its Success Measurement. In *Proceeding of the 2008 International Joint Conference in Engineering*.
- Sathish, S., Pan, S., & Raman, K. (2002). Customer relationship management (CRM) network: a new approach to studying CRM. In *AMCIS 2002 Proceedings. Paper 79*. AIS Electronic Library.
- Sedighi, M. M., Mokfi, T., & Golrizgashti, S. (2012). Proposing a customer knowledge management model for customer value augmentation: A home appliances case study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(4), 321–347. <http://doi.org/10.1057/dbm.2012.32>
- Selander, L. (2006). Critical Aspects of CRM ; Capturing Lessons from Organizational Learning. In *In IRIS'29 conference – information systems research in Scandinavia* (pp. 1–17).
- Sen, A., & Sinha, A. P. (2011). IT alignment strategies for customer relationship management. *Decision Support Systems*, 51(3), 609–619. <http://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.014>
- Senthamarai, K., & Nedunchezian, V. R. (2015). A Study on Critical Success Factors for Crm Implementations in Commercial Banks at Coimbatore City. *Global Journal for Research Analysis*, 4(12), 131–133.
- Shah, J. J., & Murtaza, M. M. (2005). Effective Customer Relationship Maganement Throught Web services. *Journal of Computer Information Systems*, 46(1), 98–109. <http://doi.org/10.1080/08874417.2005.11645873>
- Shang, S. S. C., & Lin, S. F. (2010). People-driven processes in customer relationship management. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2441–2456. <http://doi.org/10.1080/02642060802712780>
- Sharma, S., & Goyal, D. P. (2011). Critical Success Factors for CRM Implementation: A Study on Indian Banks. *Information Intelligence, Systems, Technology and Management*, 141, 32–40. <http://doi.org/10.1007/978-3-642-19423-8>
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping dimensions of projects success. *Project Management Journal*, 28(2), 5–13.
- Sheth, J. N., & Atul Parvatiyar. (2002). Evolving Relationship Marketing into a Discipline. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37–58. <http://doi.org/10.1300/J366v01n01>
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–418. [http://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00018-6](http://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00018-6)
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66. <http://doi.org/10.1177/0092070300281006>
- Shum, P., Bove, L., Auth, S., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change : The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1346–1371. <http://doi.org/10.1108/03090560810903709>
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391–413. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.08.008>
- Sin, L. Y. M. M., Tse, A. C. B. B., & Yim, F. H. K. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264–1290. <http://doi.org/10.1108/03090560510623253>
- Siriprasoetsin, P., Tuamsuk, K., & Vongprasert, C. (2011). Factors affecting customer relationship management practices in Thai academic libraries. *The International Information & Library Review*, 43(4), 221–229. <http://doi.org/10.1016/j.iilr.2011.10.008>
- Slevin, D., & Pinto, J. (1986). The Project Implementation Profile: New Tool For Project Managers. *Project Management Journal*, 57–70.
- Smithson, S., & Hirschheim, R. (1998, March 23). Analysing information systems evaluation: another look at an old problem. *European Journal of Information Systems*. Palgrave Macmillan Ltd. Retrieved from <http://eprints.lse.ac.uk/27485/>
- Speier, C., & Venkatesh, V. (2002). The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98–111. <http://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.98.18510>
- Srivastava, R. K., Shervani, T. a, & Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Vaue: An Organizationaiiy Embedded View of Marlcing Activities and the Discipline of iViarketing. *Journal of Marketing*, 63(4), 168–179. <http://doi.org/10.2307/1252110>
- Starkey, M., & Woodcock, N. (2002). CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits

- of customer management. *Journal of Database Marketing*, 9(3), 267–275. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240008>
- Steel, M., Dubelaar, C., & Ewing, M. T. (2013). Developing customised CRM projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. *Industrial Marketing Management*, (42), 1328–1344. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.08.009>
- Stringfellow, A., Nie, W., & Bowen, D. E. (2004). CRM: Profiting from understanding customer needs. *Business Horizons*, 47(5), 45–52. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.07.008>
- Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33(2), 187–204. <http://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- Swift, R. (2001). *Accelerating customer relationships: using crm and relationship technologies*. Prentice Hall Press.
- Szajna, B., & Scamell, R. W. (1993). The Effects of Information System User Expectations on Their Performance and Perceptions. *MIS Quarterly*, 17(4), 493. <http://doi.org/10.2307/249589>
- Tafti, M. H. A. (2002). Analysis of Factors Affecting Implementation of Customer Relationship Management Systems. In *Information Resources Management Association International Conference*. IDEA Group Publishing.
- Tanner, J. E., Ahearne, M., Leigh, T. W., Mason, C. H., & Moncrief, W. C. (2005). CRM in Sales-Intensive Organizations: A Review and Future Directions. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 169–180. <http://doi.org/10.2307/40472002>
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics*, 26(4), 21–32. [http://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90003-1](http://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90003-1)
- The Sales Educators. (2005). *Strategic Sales Leadership: Breakthrough Thinking for Breakthrough Results*. Book. Mason,,: Cengage Learning.
- The Standish Group. (1995). *The Standish group: the chaos report*. Project Smart. West Yarmouth, MA: The Standish Group.
- Themistocleous, M. (2004). Justifying the decisions for EAI implementations: a validated proposition of influential factors. *Journal of Enterprise Information Management*, 17(2), 85–104. <http://doi.org/10.1108/17410390410518745>
- Thomas, G., & Fernández, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26(7), 733–742. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.003>
- Thompson, K., & Ryals, L. (2000). Developing relationship marketing through the implementation of customer relationship management technology. In *16th IMP-conference in Bath*. Industrial Marketing and Purchasing Group.
- Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (1998). *Information technology for management (2nd ed.): making connections for strategic advantage*. John Wiley & Sons, Inc.
- Turner, J. R. (1999). Project management: a profession based on knowledge or faith? *International Journal of Project Management*, 17(6), 329–330. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=469432>
- Turner, R., Roxanne, Z., & Remington, K. (2009). Monitoring the Performance of Complex Projects from Multiple Perspectives over Multiple Time Frames. In *9th International Research Network of Project Management Conference* (Vol. 9, pp. 11–13).
- Umashankar, V. (2001). E-CRM – issues of semantics, domain and implementation. *Productivity*, 42(1), 11–18.
- Valmohammadi, C. (2010). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs : An experts ' view. *African Journal of Business Management*, 4(6), 915–924.
- van Bentum, R., & Stone, M. (2005). Customer relationship management and the impact of corporate culture – A European study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(1), 28–54. <http://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240277>
- Verhoef, P. C., & Langerak, F. (2002). Eleven Misconceptions about Customer Relationship Management. *Business Strategy Review*, 13(4), 70–76. <http://doi.org/10.1111/1467-8616.00235>
- Wahlberg, O., Strandberg, C., Sundberg, H., & Sandberg, K. W. (2009). Trends, topics and underresearched areas in CRM research. *International Journal of Public Information Systems*, 2009(3), 191–208.
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59–63. [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00022-7](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00022-7)
- Wilson, H., Clark, M., & Smith, B. (2007). Justifying CRM projects in a business-to-business context: The potential of the Benefits Dependency Network. *Industrial Marketing Management*, 36(6),

- 770–783. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.008>
- Wilson, H., Daniel, E., & McDonald, M. (2002). Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. *Journal of Marketing Management*, 18(1–2), 193–219. <http://doi.org/10.1362/0267257022775918>
- Wilson, M., & Howcroft, D. (2002). Re-conceptualising failure: social shaping meets IS research. *European Journal of Information Systems*, 11(4), 236–250. <http://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000437>
- Woodcock, N., Foss, B., & Stone, M. (2003). *The Customer Management Scorecard: Managing CRM for Profit*. Kogan Page.
- Xu, M., & Walton, J. J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 955–971. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/02635570510616139>
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>
- Zikmund, W. G., McLeod, R., & Gilbert, F. W. (2003). *Customer relationshipmanagement. Integrating marketing strategy and information technology* (Wiley). John Wiley & Sons, Inc. Marion.
- Zouaoui, F., Triki, A., & Ferchichi, A. (2016). CRM Implementation Process : Application of the Strategic Alignment Model. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 5(3), 142–152.